

Frankfurter Zeitung

BLICK DURCH DIE WIRTSCHAFT

Dienstag, 20. Oktober 1987 / Nr. 201 / Seite 7

Der Chef muß die Richtung vorgeben

Vom Wert des Strategischen Managements heute / Von Privatdozent Dr. Günter Müller

*Der Autor des folgenden Beitrages ist Dozent im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Duisburg.
Die Redaktion*

Rekonstruiert man das Entscheidungsverhalten von Führungskräften, so lassen sich Ziele, Grundsätze und Strategien erkennen. Sie prägen und lenken dieses Verhalten. Demnach wird jede Organisation strategisch geführt. Jeder Unternehmer setzt sich also zumindest intuitiv mit der Steuerung seiner Erfolgspotentiale auseinander. Dafür muß noch kein spezielles Managementsystem institutionalisiert sein.

Seit Anfang der siebziger Jahre richtet sich nun ein zunehmendes Forschungsinteresse auf die Entwicklung von Managementsystemen zur Unterstützung und Rationalisierung von Führungsentscheidungen. Es wurde eine Art „Philosophie“ dazu entwickelt, was unter einer „rationalen“ oder „richtigen“ Strategischen Unternehmensführung zu verstehen ist. Besondere Bedeutung kommt dabei der Führungsphilosophie eines Strategischen Managements zu. Darunter ist eine Gesamtheit von Ideen, Regeln, Theorien, Prinzipien, Hypothesen und so weiter zu verstehen, die Vorstellungen dazu formulieren, wie Führungskräfte ihre strategischen Entscheidungen treffen sollten.

Dieses Konzept wurde aus der Praxis heraus initiiert und in Zusammenarbeit mit der Wissenschaft für die Praxis entwickelt. Demnach ist es natürlich, daß die Güte dieses Konzeptes zu einem nicht unerheblichen Teil an seiner Umsetzbarkeit auf die Handhabung strategischer Führungsprobleme bemessen wird.

Umsetzungsprobleme scheint es, oberflächlich betrachtet, kaum welche zu geben, betrachtet man den extrem hohen Verbreitungsgrad, den das Strategische Management in der Unternehmenspraxis gefunden hat. Neuere empirische Untersuchungen zeigen, daß in der Bundesrepublik Deutschland bereits jedes vierte Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten über ein solches Managementsystem verfügt und auch die Verbreitung im Mittelstand kontinuierlich zunimmt. Das wohl bekannteste Instrument eines Strategischen Managements, die Portfolio-Matrix, wird bereits in etwa drei Viertel der 500 größten amerikanischen Unternehmen angewandt, und man findet sie schon fast in jedem neueren betriebswirtschaftlichen Lehrbuch erwähnt. Aufseiten der Wissenschaft gibt es inzwischen sogar eigene Verbände, Fachzeitschriften und eine Unmenge von Büchern, die sich primär diesem Problembereich widmen.

Worin liegt der Nutzen der Strategischen Planung?

Zieht man einmal die Fälle ab, wo das Wörtchen „strategisch“ nur ein modisches Attribut ist, so läge es demnach nahe, von einem Siegeszug des Strategischen Managements zu sprechen. Doch ist dem so? Aus der wissenschaftlichen Perspektive heraus läßt sich sicherlich sagen, daß – trotz der Initiierung durch die Praxis – das Strategische Management einen erheblichen Beitrag zu einer Verwissenschaftlichung der Unternehmensführung geleistet hat. Strategische Führungsprobleme, bislang Intimbereich des Top-Managements, waren auf einmal einer Diskussion vor dem Hintergrund eines theoretischen Bezugsrahmens, wie etwa der Erfahrungskurve, zugänglich. Ein wichtiger Schritt in Richtung auf eine Rationalisierung der Führungspraxis war getan.

Ob es sich nun wirklich um einen Siegeszug des Strategischen Managements handelt, darf aber nicht nur vor dem Hintergrund des sicherlich hohen Verbreitungsgrades beurteilt werden. Es ist auch die Frage nach dem Nutzen der strategischen Planungs-rationalität zu stellen. Sind Unternehmen mit einem Strategischen Management erfolgreicher als andere? Die dazu existierenden neun empirischen Untersuchungen zeigen ein sehr diffuses Bild, welches sicherlich nicht nur aus der methodischen Problematik solcher Effizienzmessungen herrührt: Vier der Untersuchungen sehen keinen direkten Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Strategischem Management; die anderen fünf unterstützen die Hypothese eines solchen Zusammenhangs. Doch vielleicht handelt es sich hierbei auch um ein „Henne-Ei-Problem“: vielleicht ist die bessere Rentabilitätsentwicklung der Unternehmen mit einem Strategischen Management nur die Voraussetzung dafür, daß man sich den Luxus eines Strategischen Managements leisten kann.

In den Vereinigten Staaten schlägt derzeit – nicht zum erstenmal – das Erfolgsspendel eines Strategischen Managements wieder erheblich in Richtung „Skepsis“. Die formale Strategieplanung wird mancherorts sogar für die schwache Wettbewerbsfähigkeit der amerikanischen Unternehmen verantwortlich gemacht. Dazu passend brachte eine aktuelle Umfrage unter 300 amerikanischen Führungskräften zutage, daß 87 Prozent von ihrer Strategischen Planung enttäuscht oder frustriert sind, aber – und das ist überraschend – trotzdem an ihr festhalten wollen. Sie bewerten das Planungssystem also durchaus als gut: Quelle ihrer negativen Einstellung ist jedoch die Umsetzungsproblematik der Strategischen Planung.

Da es sich bei den Befragten um Führungskräfte handelt, heißt dies explizit, daß die Strategien produzierende Ebene eine Schuldzuweisung an die mit der Umsetzung betraute Ebene, also die operativen Führungskräfte, ausspricht. Kritisch durchleuchtet kann dies aber mindestens zweierlei heißen: Entweder mangelt es dem operativen Management an den Fähigkeiten zur Umsetzung, oder aber auch: Die Qualität der Strategieentwicklung durch die Führungskräfte ist nicht ausreichend. Dieser letzten These soll im folgenden einmal nachgegangen werden.

Der Anfang der Strategischen Planung kann auf Mitte der fünfziger Jahre datiert werden. Ursache dafür waren vor allem negative Erfahrungen mit langfristigen Planungssystemen. Bei diesen bestand das Umsetzungsproblem in einer immer realitätsferneren Planungsmentalität: Die Zukunft wurde als generell planbar angesehen; sie ergab sich aus einer extrapolativen Verlängerung der Vergangenheitsstrukturen. In Wirklichkeit bestimmten aber immer mehr diskontinuierliche Entwicklungen das Geschäftsgeschehen, so daß die bestehende Planung ihren Gültigkeitsanspruch verlor.

Ziel der Strategischen Planung wurde es also, eine Planungsmentalität organisatorisch zu verankern, die von einer prinzipiellen Unvorhersagbarkeit der Zukunft ausgeht. Durch Planung kann man sich demnach nur systematisch auf mögliche „Zukünfte“ vorbereiten, Planung soll also den Zufall durch den Irrtum ersetzen, denn aus Irrtümern kann man lernen.

Weiter wurde im Ansatz einer Strategischen Planung davon ausgegangen, daß die seitens des Unternehmens im Wettbewerb erforderlichen Anpassungsmaßnahmen, ausgehend von einer Änderung der Produkt-Markt-Strategien und im Sinne einer ökonomischen Überlebenssicherung, getroffen werden. Mit dieser Annahme erwies sich der Ansatz bald als zu eng. Ansoff proklamierte daraufhin 1976 das Strategische Management.

Erstens muß in Zeiten schnellen Wandels die von Chandler formulierte Abfolge „structure follows strategy“, im Sinne der obigen reinen Anpassungsstrategie, als zu einseitig betrachtet werden. So kann auch eine Änderung der internen Konfiguration, also der Organisationsstruktur, der Anpassung der strategischen Stoßrichtung vorausgehen. Vielleicht werden erst durch eine solche Veränderung der Struktur die Potentiale aufgebaut, die neue strategische Optionen ermöglichen. Hier ist zum Beispiel an die in der amerikanischen Organisationstheorie geführte Diskussion zur Förderung des internen Unternehmertums („Intrapreneurship“) zu denken. Ein Strategisches Management begnügt sich dann nicht mehr mit der Allokation von Mitteln zur Erreichung gegebener Ziele oder dem Streben nach Überleben, sondern bezieht die Organisationsstrukturen und Ziele systematisch in eine Planung mit ein.

Zweitens muß ein Strategisches Management neben technologischen, ökonomischen und informationellen Variablen auch soziale und politische ins Kalkül miteinbeziehen.

Und drittens muß ein Strategisches Management neben den Planungsaktivitäten auch vermehrt der Strategieimplementierung Rechnung tragen, das heißt, man versucht, die Umsetzungsproblematik durch neue Methoden und Instrumente in den Griff zu bekommen. Typisch für die siebziger Jahre waren hier die Lückenanalyse oder die der Finanzwirtschaft entlehnte Portfolio-Analyse.

Der Portfolio-Analyse liegt der Gedanke zugrunde, daß ein diversifiziertes Unternehmen die Leistung und die Aussichten seiner einzelnen Geschäftszweige am besten bewerten kann, wenn es sie hinsichtlich bestimmter Schlüsseldimensionen miteinander vergleicht. Die Portfolio-Analyse visualisiert dann, wie ausgewogen die Gesamtheit der Geschäfte hinsichtlich der Herkunft und Verwendung der liquiden Mittel sind. Da sie damit auch eine Denkfigur bietet, ist sie nicht nur eine Analyse-methode, sondern durchaus auch eine Führungskonzeption.

Theoretischer Bezugsrahmen der Portfolio-Analyse ist die Erfahrungskurve. Sie führt zu folgender Kausalkette: Je höher das Produktionsvolumen, desto geringer die Stückkosten; je geringer der Preis, desto größer der Absatz; je geringer die Stückkosten, desto geringer der Angebots-Preis; je größer der Absatz, desto besser die Rentabilität. Ergo: Über das höchste Erfolgspotential verfügen Geschäfte mit einem hohen Marktanteil in stark wachsenden Märkten.

Mit der Portfolio-Analyse sind eine ganze Reihe von Umsetzungsproblemen verbunden, die – aufgrund ihres hohen Verbreitungsgrades – auch in erheblichem Maße die Erfolgsbeurteilung eines Strategischen Managements prägen:

1. Das Treffen von Führungsentscheidungen auf der Basis eines reinen Kosten-Managements, welches die Erfahrungskurve impliziert, verstellt den Blick für andere wettbewerbsstrategische Dimensionen.

2. Die neuen flexiblen Fertigungstechnologien führen mit ihrem Streben nach der optimalen Losgröße 1 zu einem extremen Abflachen der Erfahrungskurve. Damit wird die Theorie der Erfahrungskurve nahezu bedeutungslos.

3. Die Grenzziehung zwischen attraktiven und unattraktiven Geschäften erfolgt bei 1,5 Prozent Marktwachstum. Welche Konsequenzen dies auf die Anwendbarkeit der Methode in Zeiten stagnierender Märkte hat, zeigte eine 1983 durchgeführte Simulation über alle Geschäfte aller deutschen Unternehmen. 64 Prozent der Geschäfte wären in der Sprache der Portfolio-Analyse „Arme Hunde“, was eine wohl nicht wünschenswerte Liquidation von 64 Prozent des Sozialproduktes zur Folge hätte.

4. Da die Portfolio-Analyse ein Kalkül für das Gleichgewicht nur der bestehenden Geschäfte abgibt, verstellt sie den Blick für die Suche nach neuen Geschäften. Sie klammert demnach als unternehmenspolitisches Instrument die dem Unternehmertum ureigenste Fragestellung nach dem internen Strukturwandel in ihrem wohl zentralsten Punkt aus.

Damit sind einige besonders wichtige Umsetzungsprobleme der Portfolio-Analyse genannt. Sie führten zu einer Vielzahl von Varianten dieses Instruments, die aber bei weitem nicht alle offenen Probleme beseitigen konnten. Vielmehr wurde es notwendig, konzeptionell grundsätzlich neue Wege zu gehen. Hierzu lassen sich drei Klassen von Konzepten identifizieren: Rationalisierungskonzepte, Innovationskonzepte und Wettbewerbskonzepte.

Die Rationalisierungskonzepte zielen primär auf eine Verbesserung der Kostenposition durch Abbau von Gemeinkosten, unabhängig von den Geschäftsfeldern, vor allem im Verwaltungsbereich ab. Aufgrund ihrer Rigorosität in der Anwendung, die meist mit einem erheblichen Personalabbau verbunden ist, ergeben sich hier insbesondere politische Widerstände von seiten des Betriebsrats und der Gewerkschaften.

Rationalisierungskonzepte stoßen auf Widerstand

Innovationskonzepte versuchen, die Suche nach neuen Geschäften systematisch zu unterstützen. Problem ist hier die fehlende Sensibilität des Managements gegenüber externen Entwicklungen sowie der Mangel an Methoden zur Identifikation neuer Geschäfte.

Von durchschlagendem Erfolg sind die speziell von Michael Porter Anfang der achtziger Jahre entwickelten wettbewerbstheoretischen Konzepte. Er nutzt zum einen den breiten theoretischen Bezugsrahmen der „Industrial Organization“ mit der Konzentration auf den Wettbewerb; diesen verknüpft er zum anderen mit dem Business-Policy-Ansatz, der die Individualität von Entscheidungen in Unternehmen zu berücksichtigen vermag. Ergebnis ist ein Konzept, welches dem Anwender Empfehlungen gibt, wie er sich besser im Wettbewerb zu plazieren vermag – in Zeiten stagnierender Märkte der einzige Weg zu quantitativem Wachstum.

Zentrales Konzept bei Porter ist das der gegnerischen Strategien. Dabei wird davon ausgegangen, daß ein Unternehmen nur dann erfolgreich sein kann, wenn es sich eindeutig für eine der beiden Wettbewerbsstrategien „Differenzierung“ oder „Kostenführerschaft“ entscheidet. Eine Mischung aus beidem würde zu einer wenig erfolgversprechenden Situation „zwischen den Stühlen“ führen.

Porters Ansatz hat sich als sehr anwendungsbezogen mit relativ wenigen Umsetzungsproblemen herauskristallisiert. Die Probleme dürften hier eher in der ziemlich voluntaristischen Planungsmentalität sowie der Konzentration auf den Wettbewerb zu sehen sein. Letzteres könnte erstens zu einer Vernachlässigung der Aktivitäten außerhalb der Branchen, aber auch zweitens zu einer Vernachlässigung der Möglichkeiten zur Branchenentwicklung führen.

Wie der historische Abriss der Entwicklungsstufen zum heutigen Stand eines Strategischen Managements zeigen konnte, wäre eine ausschließliche Schuldzuweisung von Mißerfolgen auf das mit der Umsetzung betraute operative Management wohl eine verkürzte Argumentation. Man würde dabei bereits bei der Strategieentwicklung begangene Fehler übergehen. Der Kern des letztgenannten Problems scheint mir darin zu liegen, daß man die Strategieentwicklung nahezu als ein rein planungs- und informationswissenschaftliches Problem ansieht, woraus viele der genannten Umsetzungsprobleme resultieren. Vielmehr sollten hier auch vermehrt personal- und vor allem auch organisationswissenschaftliche Erkenntnisse in die Diskussion Eingang finden – und dies nicht erst im laufenden Prozeß, sondern bereits und vor allem bei der Einführung eines Strategischen Managements.

Die Strategische Planung muß strategisch geplant werden

Strategisches Management als Führungsphilosophie bezieht sich nicht nur auf den Produkt-/Marktbereich, sondern auch auf den Bereich der Ressourcen des Unternehmens, seinen Standard im weiteren Sinne und – auf das kommt es hier an – die Systeme und Prozeduren. Die Implementierung eines Strategischen Managementsystems stellt also selbst ein strategisches Problem dar. Nun gehört es aber gerade zur Eigenart strategischer Führungsprobleme, daß sie besonders komplexer Natur sind. Das heißt erstens, daß eine Vielzahl von Forschungstraditionen Hinweise für eine Handhabung der Probleme zu geben vermag, und zweitens, daß aufgrund der schlechtestrukturierten Informationslage, wie sie bei strategischen Entscheidungen nun einmal typisch ist, eine Vielzahl individueller Wertprämissen zur notwendigen Interpretation dieser Informationen in den Entscheidungsprozeß Eingang finden. Die Situation ist also ziemlich verfahren: Man hat es auf der einen Seite mit einer Vielzahl von Kontexten und Forschungstraditionen zu tun, die alle über eine begrenzte Reichhaltigkeit und Reichweite hinsichtlich der Problemhandhabung verfügen und hinsichtlich ihrer Aussagen wohl kaum „auf einen Nenner“ zu bringen sind; auf der anderen Seite stehen die Entscheidungsträger mit ihren individuellen Wertprämissen und damit unterschiedlichen Problemhandhabungsperspektiven. Angesichts dieser Komplexität wäre es nun doch äußerst simplifizierend, wenn man ein strategisches Problem „Einführung eines Strategischen Managements“ auf die planungs- und informationswissenschaftliche Dimension reduzieren würde.

Wesentlich erfolgversprechender und illusionsloser scheint ein Ansatz zu sein, der die „Einführung eines Strategischen Managements“ als einen Prozeß tiefgreifenden organisatorischen Wandels aufbaut mit all seinen Hindernissen und Widerständen. Aufgrund seiner Komplexität und Einmaligkeit bedarf er einer eigenen Projektorganisation. Er sollte sich damit aber auch der Erkenntnisse aller betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen bedienen, die einen Beitrag zur wissenschaftlichen Unterstützung von Strategischen Führungsproblemen leisten.

Hier zeigt sich dann sehr schnell, daß die alleinige Anwendung von planungswissenschaftlichen Aussagesystemen unzureichend ist. Aussagesysteme der Personalwissenschaft und vor allem der Organisationstheorie stehen hier in engem Bezug zueinander. Dies soll im folgenden an einigen, für den Erfolg eines Strategischen Managements sehr ausschlaggebenden Problembereichen dargelegt werden.

Zuerst zum Methodeneinsatz: Beachtet man zum Beispiel die oben genannten Charakteristika strategischer Führungsprobleme, so entstünden daraus eine ganze Reihe organisatorischer Konsequenzen hinsichtlich des Methodeneinsatzes. Aufgrund der begrenzten Reichweite und Reichhaltigkeit aller Methoden sollte eine Entscheidungsarena geschaffen werden, in der durchaus verschiedene Ansätze mit unterschiedlichen theoretischen Bezugsrahmen Zugang zu einer Problemhandhabung hätten. Ein Beispiel wäre hier der parallele Einsatz verschiedener Portfolio-Ansätze im strategischen Analyseprozeß.

Weiter müßten in der Prozeßorganisation auch Prozeduren vorgesehen sein, die Argumentationen außerhalb der zu kurz greifenden Zweckrationalität zulassen. Damit soll zum einen die unternehmerische Intuition als Input in den Entscheidungsprozeß legitimiert werden; zum anderen soll aber auch eine Möglichkeit zur Artikulation auch moralisch-praktischer Argumente auf der Basis der vorhandenen Geschäftstechnik geboten werden. Damit sollen die mit den Methoden erarbeiteten Inhalte auf eine breitere Basis gestellt werden.

Auch sollte die Prozeßorganisation einer „Mathematisierung“ der strategischen Analyseinstrumente entgegenwirken. Das bedeutet beispielsweise die Nutzung der Pluralität von Meinungen bei Expertenbefragungen durch die bewußte Darstellung der Meinungsdifferenzen und nicht durch die Berechnung des die Pluralität verwischenden „Expertendurchschnitts“; das bedeutet bei Expertenbefragungen auch die Frage nach der Unsicherheit in den Beurteilungen abfragenden Bereichsschätzungen und nicht nach scheinengenauen Punktschätzungen.

Methoden verlieren dadurch ein wenig den Charakter, den sie aus der Mathematik haben. Sie werden hierbei auch zu Moderationsinstrumenten und nicht zuletzt sogar zu organisationstheoretischen Denkfiguren, hinter denen, wie zum Beispiel bei der Portfolio-Analyse, eine eigene Führungskonzeption stehen kann.

Ein zweiter wichtiger Punkt ist die Rollenverteilung in der Projektorganisation. Folgt man dem Promotorenmodell von Witte (1972), so sollte es einen Fach- und Machpromotor im Prozeß geben. Der Machpromotor muß aus der obersten Führungsebene stammen. Er bietet die notwendige Rückendeckung für den Sinn des Projekts überhaupt. Er versucht, das Projekt auch zu beschleunigen. Gleichzeitig darf er aber in fachlichen Auseinandersetzungen zum Projektablauf nicht „verschlissen“ werden.

Deshalb gibt es noch den Fachpromotor, der für fachliche Fragestellungen verantwortlich ist. Er ist Experte in Sachen „Strategisches Management“, was der Machpromotor nicht zu sein braucht. Anfangs kann es sich dabei um einen externen Berater handeln, der aber mittelfristig durch einen internen Mitarbeiter, zum Beispiel in der Funktion eines strategischen Controllers, abgelöst werden kann.

Damit liegt die Prozeßverantwortung beim Fachpromotor; die inhaltliche Verantwortung geht dann an das in dem Prozeß einbezogene Management über. Sie darf auf keinen Fall an einen Berater gehen, da man sich sonst intern sehr einfach der Verantwortung zur Umsetzung entziehen kann.

Das Ausmaß, in dem die inhaltliche Verantwortung ausgefüllt wird, hängt vor allem von zwei Punkten ab. Zum einen ist es die Frage, wie breit die Basis ist, von der die Strategien getragen werden, und zum anderen, wie klar die in der Organisationsstruktur vorgenommene Abgrenzung der zu steuernden strategischen Erfolgspotentiale ist. Was heißt dies nun im einzelnen?

Die Erfolgswahrscheinlichkeit für die Umsetzung von Strategien wächst bei einem gewissen Maß an Partizipation der operativen Führungskräfte an der Strategieentwicklung. So empfiehlt es sich, daß entsprechend dem Führungsprinzip eines „Managements by Objectives“ den durch die Führungskräfte vorgegebenen Zielen die unter Machbarkeitsaspekten relativierten Ziele des operativen Managements entgegengehalten werden. Treten dabei Differenzen auf, so müssen gemeinsame Ziele in einem konsensorientierten Entscheidungsprozeß ausgehandelt werden.

Ebenso wichtig für den Erfolg der Umsetzung scheint es zu sein, daß die für die Steuerung und Kontrolle der strategischen Potentiale verantwortlichen Linienmanager – und nicht irgendwelche Stäbe – die inhaltliche Verantwortung übernehmen und deshalb auch die Strategieentwicklung mittragen.

Da nun aber die strategischen Potentiale meist nicht mit den operativen Organisationsstrukturen übereinstimmen, muß durch die Abgrenzung sogenannter strategischer Geschäftsfelder die organisatorische Voraussetzung für die Strategieumsetzung geschaffen werden.

Da in dieser dualen Organisation sich die beiden Organisationsstrukturen überlappen, muß allerdings mit Widerständen der operativen Bereichsleiter gerechnet werden. Die Möglichkeiten, diese zu überwinden, liegen allerdings nicht nur im Aufgabenspektrum der Prozeßorganisation, sondern werden in erheblichem Maß auch durch die Qualifikation aller beteiligten Führungskräfte zum Umgang mit strategischen Problemen, also auch der Fähigkeit zur strategischen Debatte, bestimmt. Damit ist dann allerdings eine Aufgabe des „Management Development“ angesprochen.

Eingangs konnte festgestellt werden, daß das Strategische Management eine weit verbreitete, aber nicht minder umstrittene Führungskonzeption darstellt. Trotz Ernüchterung seitens der Führungskräfte und mangelhaftem Erfolgsnachweis möchte man aber trotzdem am Strategischen Management festhalten.

Das Hauptproblem wird in der Umsetzungsproblematik gesehen: Die mit der Strategienentwicklung betrauten Führungskräfte oder Stäbe reklamieren mangelnde Fähigkeiten beim operativen Management zur Umsetzung der entwickelten Strategie. Dieses Argument greift vermutlich zu kurz. Es verstellt den Blick für zwei bereits vorgelagerte, mögliche Problemquellen:

Direkte Problemquelle kann bereits das zur Strategienentwicklung verwendete Instrumentarium sein. Die Inventarisierung des zum Einsatz kommenden Methoden-Arsenals ist keineswegs ein Indikator für die „sophistication“ des Strategischen Management-Ansatzes. Dies gilt vor allem deshalb, weil die Güte der meisten Methoden vom Grad der Erfüllung der zugehörigen Rahmenbedingungen abhängt. Dies konnte anhand der Entwicklungsschübe gezeigt werden, die sich auf dem Weg zu einem Strategischen Management vollzogen haben.

Eine indirekte Problemquelle für die Umsetzung wird darin gesehen, daß das Strategische Management seine Wurzel in der Planungswissenschaft hat. Bei der „Einführung eines Strategischen Managements“ hat man es mit einem Prozeß tiefgreifenden organisatorischen Wandels zu tun. Es stellt ein äußerst komplexes Führungsproblem dar. Zu dessen Handhabung sind aber auch andere Forschungstraditionen als die Planungswissenschaft relevant.

Dazu wurden einige Beispiele aus der Organisationstheorie genannt: die Prozeßorganisation zum Methodeneinsatz, die Rollenverteilung in der Prozeßorganisation sowie die notwendige Mobilisierung der operativen Führungskräfte.

Grundsätzlich läßt sich sagen, daß eine Verbesserung der Umsetzbarkeit eines Strategischen Management wohl von einer Abwendung der Dominanz einer technokratischen Planungsrationali-tät ausgehen dürfte. Strategisches Management ist mehr als eine Gruppe von Methoden und Instru-menten; es ist – wie das Marketing – eine Führungs-philosophie. Diese Führungsphilosophie muß ge-lebt werden, und die Organisationsstruktur muß die Voraussetzungen dafür schaffen. Das Strategische Management bietet damit einen eigenen Zugang zur Handhabung strategischer Führungsprobleme. Da-mit kann es nicht in eine der bestehenden For-schungstraditionen eingereiht werden. Es will viel-mehr als ein Ansatz zur Rationalisierung der Strate-gischen Unternehmensführung Verfahrensregeln zum „Umgang“ mit den Aussagensystemen der ein-zelnen betriebswirtschaftlichen Forschungstraditio-nen vorschlagen. Vereinfacht gesagt, will sie die Kunstfertigkeit im Umgang mit strategischen Füh-rungsproblemen verbessern.

(Blick durch die Wirtschaft, 20. 10. 1987)